

TULEVAISUUDEN KUVA

- Vaihtoehtojen rakentaminen



TULEVAISUUDEN KÄSIKIRJOITUS

Skenaariot ovat tapa kertoa systemaattisesti tulevaisuuden vaihtoehtoista. Pentti Malaskan mukaan skenaario on kertomus, joka kuvaa haluttua tai vältettävää tulevaisuutta ja sen perusteita. Skenaario on myös tulevaisuuden tekemisen käsikirjoitus.

Hyvässä skenaariossa tulee olla kuvaus mahdollisista toimijoista, toiminnoista ja asetelmista. Sen tulee olla fyysisesti mahdollinen, kuitenkin riittävä, että se näyttäytyy jollekin ihmiselle fyysisesti mahdollisena (katso ideakorttia 1/99, tulevaisuuden kurkkaamisen rohkeudesta ja totutun ylittämisestä). Skenaariota tulee olla psykologisesti mahdollinen ja sosiaalisesti uskottava. Usein skenaariot muuttavat käsitystä siitä mikä on mahdollista.

Erilaiset toimintastrategiat kuvataan samantarvoisesti. Vaihtoehtojen vaikutuksia arvioitaessa on hyvä olla mukana myös nollavaihtoehto, kuvaus siitä mitä tapahtuisi, jos mitään ei tehtäisi. Nollavaihtoehdossa kuvitellaan nykyisen toiminnan jatkuvan muuttumattomana. Päätösvaihtoehdot voivat olla keskenään ristiriitaisia, vaihtoehdot voivat olla tavoiteltavia, pelottavia ja utopistisiaakin. Tärkeintä on, että vaihtoehdot kuvaavat eri ihmisryhmien kuvaamaa ja kokemaa tulevaisuutta.

Tulevaisuuteen voi vaikuttaa

Vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia luodaan, kun etsitään uusia tapoja vastata erilaisiin haasteisiin, priorisoidaan tai arvioidaan ihmisiin kohdistuvia vaikutuksia (ideakortti 2/99). Vaihtoehtojen avulla nähdään, että tulevaisuus ei ole ennalta määrätty. Kun vaihtoehdon toteutumisprosessi kuvataan, nähdään mitkä tekijät vaikuttavat tulevaisuuden toteutumiseen ja miten itse voi vaikuttaa tulokseen.



(Kuva Marja Kivioja)

Tässä on esitetty kolme eripituista menetelmää vaihtoehtojen synnyttämiselle. Menetelmät perustuvat asukkaiden ja eri alan ammattilaisten vuorovaikutukseen. Ne ovat suhteellisen yksinkertaisia toteuttaa. (Ne eivät vaadi erityisiä tietokoneohjelmia tai tiedostojenkäsittelyä.) Vuorovaikutuksen avulla voidaan paremmin vaikuttaa tulevaisuuden muotoutumiseen. Jos eri tahoille muodostuu samansuuntainen käsitys ongelmista, mahdollisuuksista ja tavoitteista, voidaan ratkaisujakin tehdä yhdessä. Haluttuun tulevaisuuteen päästään vain yhteisellä työllä.



Tulevaisuusverstaas, esimerkkinä Ajatusten kenttä (Annikka Tapaninen et al)

Tulevaisuusverstaassa voidaan selvittää millaisia tulevaisuuksia meillä voi olla, mitä mahdollisuuksia meillä on tavoitella haluamaamme tulevaisuutta ja mitä emme vielä tiedä.

Ajatusten kenttä on kehittelmä tuplatiimi-menetelmästä: Keskustelu aloitetaan alustuspuheen-
vuoroilla. Kysymyksessä voivat olla erilliset alustuspuheenvuorot tai kunkin osallistujan oma puheenvuoro. Tämä vaihe virittää osallistujat aiheeseen. Tämän jälkeen kukin osallistuja kirjoittaa lappuille aiheeseen liittyvät keskeiset ajatuksensa. Kysymyksessä voivat olla tavoitteiden asettelu, toimenpide-ehdotukset, kannanotot tai muuta riippuen siitä, minkälaista aihetta on tarkoitus käsitellä.

Käytännöllisiksi ovat osoittautuneet suuret tarralaput ja isot huopakynät. Tarra-lappuja on helppo siirrellä jatkossa. On vain varmistettava, että käytössä on seinäpinta, jossa laput pysyvät. Ellei seinäpinta ole sopiva, voi alustaksi kiinnittää suuria fläppipapereita. On tärkeää, että osallistujat saadaan kerääntymään niin lähelle lappuseinää, että kaikki näkevät kirjoituksen.

Laput kerätään kaikkien nähtäville ja laput luetaan ääneen. Yleensä osallistujat ymmärtävät alustusten pohjalta lappujen keskeisen sanoman, eikä ole tarpeellista käyttää aikaa enää ajatusten selostamiseen. Joitain tarkentavia kysymyksiä voi olla syytä tehdä. Tässä vaiheessa aiheista ei ole tarkoituskaan keskustella. Kukaan voi lukea itse oman lappunsa tai vetäjä voi toimia lukijana, valinta täytyy tehdä tilanteen mukaan. Mikäli ryhmän sisällä on vaikeita ristiriitoja, on parempi, että vetäjä lukee.

Seuraavaksi ryhmitellään samoja aiheita käsittelevät laput omiksi ryhmikseen. Lappujen sisällöstä keskustellaan lähinnä vain sen selvittämiseksi, mitkä asiat kuuluvat yhteen. Kokemusten perusteella suuri ja hajanainenkin lappumäärä hahmotuu alle tunnissa ja kullekin ajatukselle löytyy paikansa kokonaisuudessa. Lapuissa saattaa olla täysin sanataarkasti sama asia tai lähes sama. Ei ole kuitenkaan tarpeen karsia edes näitä päällekkäisyyksiä. Loppuryhmittelyssä saattaa olla myös ryhmä, jossa on vain yksi lappu.

Menetelmässä ajatukset irtaantuvat esittäjästään ja menettävät kiistanalaisuuttaan. Lyhyt, otsikonomainen ilmaisu tuo keskeisen asian esille. Hyvässä tapauksessa osallistujille syntyy uusia oi-



valluksia ja he näkevät erilaisten erillisten yksittäisten ajatusten välillä yhteyksiä. Syntyy uusia kokonaisuuksia ja asiayhteyksiä. Se mitä joku yrittää ilmaista aiheesta saa lisää selvitystä ja valaistusta toisesta lapusta. Tilanne, jossa lappuja ryhdytään järjestämään, vaikuttaa yleensä kaootiselta. Loogisen ja tunnistettavan kokonaisuuden muodostuminen antaa osallistujille onnistumisen kokemuksen. Yhdessä on lähdetty seikkailuun ja siitä on selvitty voittajina!

Ajatusten kenttä-keskustelulle on ominaista se, että ajatuksia ei arvioida eikä arvostella eikä niiden joukosta valita parhaita ja keskeisiä näkökantoja. Lappujen ryhmittelyllä voi myös auttaa ristiriitojen hallintaa. Mielipiteet "nuoriso kuriin" ja "tilaa nuorille" edustavat vastakkaisia näkemyksiä nuorten asemasta, mutta ne voidaan sijoittaa samaan ryhmään, molemmissahan puhutaan nuorista. Vetäjän pitää toisaalta luottaa siihen, että menetelmä tuottaaärkevän lopputuloksen, toisaalta häneltä vaaditaan tilanneherkkyttä ja uskallusta muuttaa toimintatapaa, mikäli tilanne niin vaatii. Kun koko materiaali on saatu järjestykseen, on ryhmiä muodostunut tavallisesti puolisen tusinaa. Vasta tässä vaiheessa ryhmille annetaan otsikot. Lopuksi selvitetään jatkotoimenpiteet. Saatu kokonaisuus saattaa olla yhtenäinen toimenpideohjelma tai se saattaa sisältää erilaisia osia, joiden kohdalla tarvitaan erityyppisiä toimenpiteitä. Keskustelun yhteenvedoksi riittää usein se, että lappujen sisällöt kirjoitetaan muistiin. Tärkeää on, että päästään yhteisymmärrykseen jatkotoimenpiteistä.

Aivoriivessä keksitään ideoita tulevaisuudesta:		
Teemana arvot	Itsekkyyys, kansainvälisyys	Pehmeät arvot, ekologisuus
Teemana palveluiden tuottaminen	Kunta tuottaa, yksityiset tuottavat	Vakuutuksia, asiakas tuottaa itse
Teemana sidosryhmät	Valtio, kunnan eri hallinnon alat	Yksityiset...
Jne	Jne	Jne

Tulevaisuustaulukkomenetelmä (Yrjö Seppälä)

Menetelmää on sovellettu esimerkiksi vanhus-huollon tulevaisuuden selvittämisessä (Kauppinen 1997).

Prosessi jaetaan viiteen vaiheeseen:

1. Olemassa olevan kirjallisen aineiston keruu
2. Tulevaisuussuuntautuneen tekstin tuottaminen aivoriivessä.
3. Tulevaisuuskuvista kertyvän tekstin tuottaminen ryhmätöinä.
4. Yhteenvetoraportti.
5. Jälkipuinnin tulos tekstinä.

Työ tehdään työryhmissä ja siihen voi mennä aikaa kolme päivää. Työryhmien sopiva koko on 5-8 henkeä. Erilaisia tulevaisuuskuvia rakentavissa ryhmätöissä on tärkeää, että ryhmät ovat homogeenisia ja kukin ryhmä koostuu vain yhden alan ammattilaisista. Tällaiset ryhmät pystyvät nopeaan työskentelyyn ja päätöksentekoon sekä niiden rakentamat tulevaisuuskuvat ovat erilaisia kuin toisten ryhmien. Jälkipuinnissa ryhmät voivat olla heterogeenisiä, jolloin saadaan aikaan mahdollisimman erilaisia näkemyksiä.

Tulevaisuussuuntautuneessa aivoriivessä vetäjä kerää seminaarilaisilta laidasta laitaa ideoita siitä, millainen tulevaisuus eri teemojen valossa voi olla. (Teemoja voi olla esimerkiksi "tulevaisuuden arvot", "palvelujen toteuttaminen" tai "sidosryhmät".) Ideoita saattaa tulla tusinankin verran yhteen teemaan. Näistä tulevaisuuskuvista koetaan tulevaisuustaulukko, jota tarkastellaan ja

täydennetään seminaarilaisten kanssa. Taulukkoon kirjoitetaan eri teemoihin liittyvät ideat, jotka ovat tulleet esiin aivoriivessä. (Esimerkiksi arvo-teemassa tulevaisuudessa voi olla vallalla yhteisölliset arvot, kovat arvot ja itsekkyyys, taloudellisen kilpailun arvot tai kansainvälisyyden arvostus). Ideoita voi yhdistää ja ryhmitellä niin, että muodostuu erilaisia ryhmiä, joissa kuvataan erilaisia tulevaisuuksia näiden teemojen kautta. Lopulta muodostuu 5-7 ryhmää, jotka parhaiten kuvaavat tarkasteltavaa teemaa eri näkökulmista.

Ryhmät nimetään niin, että nimi antaa mielikuvan tästä tulevaisuuskuvasta. (Esimerkiksi eri teemoista voi yhdistää arvoista kansainvälisyys ja palveluiden toteuttamisesta halpahoitomaat tulevaisuuskuvaksi nimeltä "Euroopan osana")

Ideat voi ryhmittää myös niin, että ensin annetaan tulevaisuuskuvalle nimi ja kerätään eri teemojen ideoista tätä tulevaisuuskuvaa luonnehtivat ideat.

Näin muodostuneet tulevaisuuskuvat ovat sellaisia, että ne eroavat täysin muista tulevaisuuden kuvista. Yhdessä ne muodostavat koordinaatiston, joka kuvaa tietyn teeman erilaisia toteuttamistapoja tai ilmenemismuotoja tulevaisuudessa. Tulevaisuuskuvista voi kirjoittaa lyhyen kuvauksen, jossa selostetaan millainen tämä vaihtoehtoinen tulevaisuus on ja kuvataan kehityspolku, joka johtaa tähän vaihtoehtoon.

Ideat järjestetään niin, että sarakkeet muodostavat yhteisen tulevaisuuskuvan, jolle annetaan nimi:	Euroopan osana - tulevaisuuden vaihtoehto	Kansalaisyhteiskunta - tulevaisuuden vaihtoehto
Teemana arvot	Kansainvälisyys	Yhteisölliset arvot
Teemana palveluiden tuottaminen	Euroyhteistyö	Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa
Teemana sidosryhmät	Vierastyövoima	Vapaaehtoistyö

Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessi (Tarja Meristö)

Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessi on kahdeksanvaiheinen. Työskentely on parasta ajoittaa ennen varsinaista strategisen suunnittelun kierrosta. Näin laajempi perspektiivi ja uudet mahdollisuudet ovat varsinaista strategiaa laadittaessa käytössä.

Prosessin lähtökohta on strategisen tehtävän määrittely. Määrittelyn avulla varmistetaan, etteivät skenaariot ole vain irrallisia kuvia tulevaisuudesta, jolloin niistä voidaan sanoa, "kiva tietää", mutta niillä ei ole todellista merkitystä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Erityisesti perususkomusten kartoittaminen tuo prosessiin tarvittavan sitoutumisen: mihin kukin ilman epäilyä uskoo ja mihin kaikki päätöksenteko varauksetta voi perustua. Sekä strateginen tehtävä että perususkomukset antavat lähtöselvityksen missä ollaan ja minkä varassa edetään kohti tulevaisuutta. Tämän jälkeen irrottaudutaan nykytilanteesta ja toimialasta ja kartoitetaan toimintaympäristön muutoksia yleisellä tasolla ja toimialansa tasolla.

Muutosten lista on yleensä pitkä ja sisältää hyvin eritasoisia asioita. Karsintaa tärkeiden tekijöiden selvittämiseksi tehdään esimerkiksi SWOT-analyysillä. Tärkeät tekijät tulevat mukaan tarkempaan analyysiin. Niiden perusteella rakennetaan tulevaisuustaulukko, joka sisältää riveinä nämä tekijät ja sarakkeina kunkin tekijän saamat vaihtoehtoiset arvot.

Taulukot toimivat skenaarioiden laatimisen pohjana. Skenaarioita voidaan periaatteessa laatia kuinka monta tahansa, mutta ajankäytön ja ra-

jallisten muiden resurssien takia useimmiten rajoitetaan muutama vaihtoehtoon, joiden katsotaan edustavasti kuvaavan tulevaisuuden vaihtoehtojen kirjoa. Lopulliseen tarkasteluun suositellaan yleensä valittavaksi mieluummin parillinen määrä vaihtoehtoja esim. kaksi tai neljä, jolloin ei ole ikäänkuin "keskimmäistä kompromissia" valmiina, vaan on katsottava myös äärilaitoja.

Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessin idea on toteutettu vasta, kun lopullisia skenaarioita vasten peilataan strategista tehtävää ja tehdään siltä pohjalta johtopäätökset ja mahdolliset strategian muutokset ja toimenpiteet.

Ongelmallisimpia ovat asiat, uhkat tai mahdollisuudet, jotka esiintyvät vain jossakin skenaariossa. Niiden varaan ei voi varmasti laskea, mutta niitä ei voi jättää huomiottakseen. Tällaisten tekijöiden ja tapahtumien varalle on strategia suunniteltava joustavaksi. Ei kysytä perinteisesti miten paljon resursseja on sidottava määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi, kysytäänkin, miten paljon resursseja pitää jättää sitomatta tai on ainakin voitava nopeasti jostakin irrottaa, jotta voidaan vastata johonkin uhkaan tai voidaan hyödyntää uusia mahdollisuuksia.

Joustavuutta voidaan kehittää pilkkomalla ratkaisut pienempiin osaratkaisuihin, isojen kerta-investointien kohdalla joustavuutta etsitään kysymällä milloin viimeistään tähän pitää ryhtyä, jotta saadaan vielä lisää aikaa hankkia tietoa mahdollisista kehityksen suunnista.

Lisää tietoa

Ideakortti 1/99 Kurkkaa rohkeasti huomiseen.

Ideakortti 2/99 Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi.

Tapaninen Annikka; Tapani Kauppinen; Marja Kurenniemi. 1999. Sosiaalinen penkki eli kehittäjän ymmärrys. Stakes Raportteja 238: Heikkinen Sonja. 1997 Kaupunki liikkuu - Kuinka keskustelu käynnistyi liikkumisympäristön kehittämiseksi. Stakes Aiheita 32/1997.

Kauppinen Tapani. 1997 Haluttu tulevaisuus. Kokemuksia sosiaali- ja terveystoimen strategisen tason vaikutusten arvioinnista. Stakes Aiheita 30/1997.

Malaska Pentti 1993. Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuteen tunkeutuminen. Kirjassa: Vapaavuori Matti (toim) 1993. Miten tut-

kimme tulevaisuutta Tulevaisuuden tutkimuksen seura Acta Futura Fennica no 5. Meristö Tarja 1993. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Kirjassa: Vapaavuori Matti (toim) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta Tulevaisuuden tutkimuksen seura Acta Futura Fennica no 5.

Sotarauta Markku 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa -Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tulevaisuuden tutkimuksen seura Acta Futura Fennica no 6.

Seppälä Yrjö 1993 Tulevaisuustaulukkomenetelmä, sovelluksena vanhustenhuolto. Kirjassa Vapaavuori Matti (toim) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta Tulevaisuuden tutkimuksen seura Acta Futura Fennica no 5.



Lisätietoja Stakes/ HV/Ympäristö ja hyvinvointi.

Marja Kurenniemi, PL 220, 00531 HELSINKI, puh 09-39671, fax 39672201, marja.kurenniemi@stakes.fi
ISSN 1456-4475